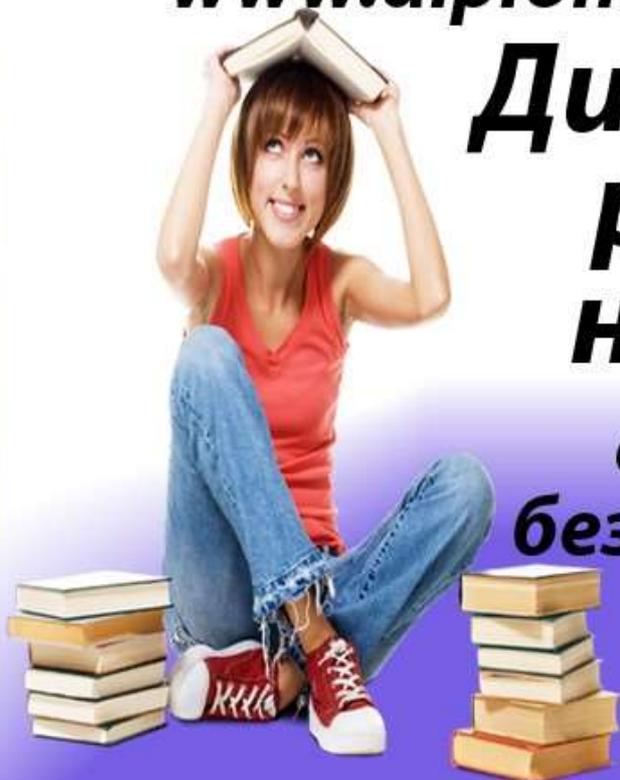


www.diplomstudent.net

Дипломные работы на заказ

**от автора
без предоплаты**



СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 4 |
| ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА..... | 7 |
| 1.1. Классификация управленческих решений..... | 7 |
| 1.2. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений | 9 |
| 1.3. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений | 13 |
| ГЛАВА 2. ТАМОЖЕННЫЕ ОРГАНЫ РФ И ИХ ФУНКЦИИ..... | 16 |
| 2.1. Таможенные органы РФ и их место в системе государственных органов..... | 16 |
| 2.2. Обеспечение деятельности таможенных органов | 21 |
| 2.3. Государственные служащие таможенных органов | 25 |
| ГЛАВА 3. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ..... | 27 |
| 3.1. Характеристика объекта исследования..... | 27 |
| 3.2. Содержание должностных инструкций начальника отдела документационного обеспечения РТУ..... | 29 |
| 3.3. Определение перечня управленческих решений начальника отдела документационного обеспечения РТУ..... | 31 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 34 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... | 39 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1 | 40 |

ВВЕДЕНИЕ

Ни один человек не может не познать на практике процесс принятия решений. Каждый из нас в течение дня принимает десятки, а на протяжении жизни и тысячи решений. Некоторые из них весьма индивидуальны: где пообедать? что делать? и т.п. Другие решения более сложны и требуют тщательного обдумывания. Хотим мы этого или не хотим, все мы принимаем решения. Однако для менеджера принятие решений - это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планирование, организация, мотивация и контроль. Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей. Он, как правило, включает ряд стадий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы;
- выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
- рассмотрение вариантов решений;
- выбор и окончательное формулирование решения;
- принятие решения;
- доведение решений до исполнителей;

контроль за выполнением решений.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации. В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. В более широком понимании управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач¹.

Решения можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. Обычно решения принимаются в обстановке определенности и риска (неопределенности).

В условиях определенности менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив.

В обстановке риска (неопределенности) максимум, что может сделать менеджер, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы.

В данном случае важное значение имеют собственная культура, ценности и традиции организации. Сотрудники подвергаются воздействию культуры организации и поэтому не рассматривают варианты решений вне ее.

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»/пер. с англ. –М.: Дело, 2007 г.с.344

желаемым, прогнозным.

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы: Для чего делать (реализация идеи, решение проблемы); Что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять, либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности) ? Как делать (по какой технологии)? С какими производственными затратами делать? В каком количестве? В какие сроки? Где (место, производственное помещение, персонал)? Кому поставлять и по какой цене? Что это даст инвестору и обществу в целом?

Комплексные проблемы следует формализовывать, то есть количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей.

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать (определять важность, весомость, ранг) проблемы по актуальности, масштабности, степени риска.

Цель курсовой работы: рассмотреть принятие управленческих решений в таможенных органах. Задачами курсового проекта является: описать классификацию управленческих решений; параметры и условия обеспечения качества и эффективности решений; обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений; рассмотреть сущность работы таможенных органов, их место в системе государственных органов РФ, обеспечение их деятельности; изучить деятельность регионального таможенного управления РФ; должностные инструкции начальника отдела документационного обеспечения и определение перечня управленческих решений.

ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Классификация управленческих решений.

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ на основе классификации по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.);
- подсистема системы менеджмента (целевая, обеспечивающая и т.д.);
- сфера действия (технические, экономические и др. решения);
- цель (коммерческие и некоммерческие решения);
- ранг управления (верхний, средний, низший);
- масштабность (комплексные и частные решения);
- организация выработки (коллективные и личные решения);
- продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
- объект воздействия (внешние и внутренние);
- методы, формализации (текстовые, графические, математические);
- формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- сложность (стандартные и нестандартные);
- способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность. Познакомимся с каждым из них в отдельности.

При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует "шестое чувство", своего рода озарение, посещаемое, как правило, представителей высшего эшелона власти. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь ЭВМ. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого как раз и является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на нее, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, основанные на суждении, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выбирается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Другая слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, и поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их

проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в достоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются "с наскока", "рывками".

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу.

Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью².

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

1.2. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений

Качество управленческого решения - это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных

² Веснин В.Р. «Основы менеджмента»// учебник.-М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада Лтд», 2008 г. с.212

потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации.

Компоненты "черного ящика" системного подхода к принятию решения представлены на рис. 1.(прилож.1).

Рассмотрим содержание компонентов, представленного на рис. 1 (прилож.1) "черного ящика".

"Вход" системы характеризуется параметрами проблемы, которые необходимо решить по конкретным рынкам (требования потребителей, результаты сегментации, качество объекта, объемы продаж, сроки поставок, цены и т.п.).

На "выходе" системы — решение, выраженное количественно или качественно, имеющее определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного результата.

К компонентам "внешней среды" системы относятся факторы макро — и микросреды фирмы, инфраструктуры региона, влияющие на качество управленческого решения. К этим факторам относятся международная интеграция, политическая ситуация в стране, экономика, техническое состояние, социально—демографические, природно — климатические, культурные и другие факторы страны, факторы инфраструктуры региона (рыночная инфраструктура, мониторинг окружающей среды, социальная инфраструктура, промышленность, транспорт, связь и др.), факторы, характеризующие конкретные связи фирмы (лица, принимающего решение) с другими фирмами, организациями, посредниками, конкурентами и т.д.

Обратная связь характеризует различную информацию, поступающую от потребителей к лицу, принявшему решение (к "процессу"), или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы ("вход"). Поступление информации обратной связи может быть связано с некачественным решением, дополнительными требованиями потребителей об уточнении или доработки решения, появлением нововведений, "ноухау" и другими факторами.

Процесс принятия решения включает в себя следующие операции: подготовка к работе; выявление проблемы и формулирование целей; поиск информации; ее обработка; выявление возможностей ресурсного обеспечения; ранжирование целей; формулирование заданий; оформление необходимых документов, реализация заданий.

Применение системного подхода к процессу принятия управленческого решения позволяет определить структуру проблемы, систему ее решения, взаимосвязи компонентов системы и очередность их совершенствования.

С целью экономии времени и средств на разработку управленческого решения рекомендуется следующая очередность совершенствования (формирования, отработки) компонентов «черного ящика» (рис. 1).

Сначала необходимо четко сформулировать, что нам следует получить, какими параметрами должно обладать решение.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

- показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к единице;

- степень риска вложения инвестиций;

- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;

- степень адекватности (или степень точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

После предварительной регламентации параметров качества управленческого решения и его эффективности (устанавливается предел, минимально допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься

за решение проблемы) анализируются факторы внешней среды, оказывающие влияние на качество и эффективность решения. Затем анализируются параметры "входа" системы и принимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

После уточнения требований "выхода", уточнения факторов "внешней среды", влияющих на качество и эффективность решения, отработки "входа" системы следует смоделировать технологию принятия решения, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить непосредственно к разработке решения. Если качество "входа" оценивается на "удовлетворительно", то при любом уровне качества "процесса" в системе качество "выхода") т.е. качество решения будет "удовлетворительным".

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры "выхода", "входа", "внешней среды" и "процесса" системы разработки решения;
- применение методов функционально—стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости), вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;

- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения³.

Выполнить перечисленные условия повышения качества и эффективности управленческого решения довольно трудно, и это дорого стоит. Речь о выполнении полного набора перечисленных условий может идти только для рациональных управленческих решений по дорогим объектам (проектам). Вместе с тем конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленческого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий повышения качества и эффективности решений на основе автоматизации системы менеджмента.

1.3. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений

Как было отмечено выше, одним из условий повышения качества и эффективности управленческого решения является обеспечение многовариантности решений, то есть следует прорабатывать не менее трех организационно—технических вариантов выполнения одной и той же функции по достижению цели.

Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в **сопоставимый вид по следующим факторам:**

- 1) фактор времени (время осуществления проектов или вложения инвестиций);
- 2) фактор качества объекта;
- 3) фактор масштаба (объема) производства объекта;
- 4) фактор освоенности объекта в производстве;

³ Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» :учебник для вузов.-3-е изд. ,-М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2008 г. с.118

5) метод получения информации для принятия управленческого решения;

6) условия применения (эксплуатации) объекта;

7) фактор инфляции;

8) фактор риска и неопределенности.

Сопоставимость альтернативных вариантов по перечисленным восьми факторам обеспечивается, как правило, при обосновании технических, организационных или экономических мероприятия, направленных на улучшение частных показателей целевой подсистемы системы менеджмента (показателей качества и ресурсоемкости продукции, организационно—технического уровня производства, уровня социального развития коллектива, проблем экологии), а также развитие обеспечивающей, функциональной или управляющей подсистем, улучшение связей с внешней средой системы.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения могут отличаться не по всем факторам. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству факторов. Чем меньше учтенных факторов, тем меньше точность прогноза эффективности инвестиций.

Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:

1) количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;

2) в качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее новый по времени вариант решения. Остальные альтернативные варианты приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов;

3) формирование альтернативных вариантов должно осуще-

ствляться на основе условий обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;

4) для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечения процесса принятия решения.

При разработке вариантов управленческого решения следует пользоваться одними и теми же подходами и методами получения информации и выполнения расчетов, так как в противном случае в исходную информацию будут привноситься разные по величине погрешности по данному фактору.

Например, если по одному альтернативному варианту будут применяться методы экстраполяции, по другому — экспертные, а по третьему — параметрические методы прогнозирования, то эти варианты не будут сопоставимыми в связи с разными подходами и ПРОЧНОСТЬЮ прогнозов⁴.

⁴ Фатхутдинов Р.А. «Разработка управленческого решения/ учебник для вузов.-М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008 г.с.214

ГЛАВА 2. ТАМОЖЕННЫЕ ОРГАНЫ РФ И ИХ ФУНКЦИИ

2.1. Таможенные органы РФ и их место в системе государственных органов

Таможенные органы России в своей совокупности составляют единую систему таможенных органов, в основе которой лежат системообразующие факторы, придающие совокупности таможенных органов РФ черты определенной целостности, единства элементов. Все эти системообразующие факторы в совокупности обуславливают существование взаимных связей между всеми элементами, входящими в состав таможенных органов РФ. При наличии этих факторов система проявляет свою целостность, именно они обеспечивают данную совокупность органов определяющим признаком – системы органов, хотя их роль и значение для каждого различны. В числе такого рода системообразующих факторов называют следующие⁵:

1. Функциональная общность таможенных органов состоит в том, что все они осуществляют таможенное дело, проводят в жизнь единую таможенную политику. Этот важнейший фактор отражен и юридически закреплен в ст. 8 Таможенного Кодекса (ТК) о том, что таможенное дело непосредственно осуществляют таможенные органы РФ, а так же в ст. 10 ТК, в которой закреплены основные функции таможенных органов РФ. То, что все они осуществляют таможенное дело, не означает, что объем функций и конкретная компетенция, в частности, характер полномочий всех звеньев таможенной системы, - одинаковы. Между таможенными органами различных уровней есть существенные различия, что естественно, учитывая характер и место, занимаемое соответствующим таможенным органом в единой системе. Однако функциональная общность всех таможенных органов – один из наиболее характерных

⁵ Б.Н. Габричидзе. Российское таможенное право. – М., 2008. – С. 92

признаков всей таможенной системы.

2. Организационное взаимодействие и взаимосвязи таможенных органов означает, что каждый орган взаимосвязан с другими выше- и нижестоящими таможенными органами и звеньями, что ни один из них не функционирует сам по себе; только в тесном взаимодействии с другими звеньями он оказывается способным выполнять свои функции и предоставленные законом полномочия.

3. Единство системы таможенных органов обеспечивается их задачами и целями, а так же едиными организационными принципами построения их деятельности. Каждый таможенный орган – частичка достаточно централизованной системы, функциональным и организационным центром которой является Таможенный Кодекс РФ.

4. Целостность таможенных органов заключается в том, что каждый из таможенных органов - это не автономная единица, а неразрывная составная часть целостного организма, которым является система таможенных органов. Целостность в этой связи означает не нечто искусственное, навязанное, а свойство, обусловленное собственно характером таможенного дела.

При этом важно принять во внимание, что таможенную деятельность характеризует чрезвычайная динамичность, что оказывает немаловажное значение на формирование и функционирование данной системы и ее составных частей.

Взаимоотношения в системе таможенных органов основываются на принципе сочетания централизации и децентрализации – каждый нижестоящий таможенный орган подчинен вышестоящему. Кроме того, структура каждого таможенного органа характерна в целом для органа исполнительной власти.

Функции таможенных органов представляют собой основные направления деятельности таможенных органов. С этой точки зрения особую роль играет значение таможенных органов с позиций

экономического развития РФ и ростом товарооборота между Россией и зарубежными странами. Роль таможенных органов во внешнеполитической деятельности РФ обуславливает особый “набор” функций таможенных органов, но в то же время взаимосвязь с выполнением важнейших социально-экономических и внешнеполитических программ не ограничивает многообразия функций таможенных органов.

Так, ст. 10 Таможенного Кодекса РФ перечисляет следующие функции таможенных органов:

1) участвуют в разработке таможенной политики Российской Федерации и реализуют эту политику;

2) обеспечивают соблюдение законодательства, контроль за исполнением которого возложен на таможенные органы Российской Федерации; принимают меры по защите прав и интересов граждан, предприятий, учреждений и организаций при осуществлении таможенного дела;

3) обеспечивают в пределах своей компетенции экономическую безопасность Российской Федерации, являющуюся экономической основой суверенитета Российской Федерации;

4) защищают экономические интересы Российской Федерации;

5) применяют средства таможенного регулирования торговых-экономических отношений;

6) взимают таможенные пошлины, налоги и иные таможенные платежи;

7) участвуют в разработке мер экономической политики в отношении товаров, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации, реализуют эти меры;

8) обеспечивают соблюдение разрешительного порядка перемещения товаров и транспортных средств через таможенную границу Российской Федерации;

9) ведут борьбу с контрабандой, нарушениями таможенных правил и

налогового законодательства, относящегося к товарам, перемещаемым через таможенную границу Российской Федерации, пресекают незаконный оборот через таможенную границу Российской Федерации наркотических средств, оружия, предметов художественного, исторического и археологического достояния народов Российской Федерации и зарубежных стран, объектов интеллектуальной собственности, видов животных и растений, находящихся под угрозой исчезновения, их частей и дериватов, других товаров, а также оказывают содействие в борьбе с международным терроризмом и пресечении незаконного вмешательства в аэропортах Российской Федерации в деятельность международной гражданской авиации;

10) осуществляют и совершенствуют таможенный контроль и таможенное оформление, создают условия, способствующие ускорению товарооборота через таможенную границу Российской Федерации;

11) ведут таможенную статистику внешней торговли и специальную таможенную статистику Российской Федерации;

12) ведут Товарную номенклатуру внешнеэкономической деятельности;

13) содействуют развитию внешнеэкономических связей республик в составе Российской Федерации, автономной области, автономных округов, краев, областей, городов Москвы и Санкт-Петербурга, а также предприятий, учреждений, организаций и граждан;

14) содействуют осуществлению мер по защите государственной безопасности, общественного порядка, нравственности населения, жизни и здоровья человека, защите животных и растений, охране окружающей природной среды, защите интересов российских потребителей ввозимых товаров;

15) осуществляют контроль за вывозом стратегических и других жизненно важных для интересов Российской Федерации материалов;

16) осуществляют валютный контроль в пределах своей

компетенции;

17) обеспечивают выполнение международных обязательств Российской Федерации в части, касающейся таможенного дела; участвуют в разработке международных договоров Российской Федерации, затрагивающих таможенное дело; осуществляют сотрудничество с таможенными и иными компетентными органами иностранных государств, международными организациями, занимающимися вопросами таможенного дела;

18) проводят научно-исследовательские работы и консультирование в области таможенного дела; осуществляют подготовку, переподготовку и повышение квалификации специалистов в этой области для государственных органов, предприятий, учреждений и организаций;

19) обеспечивают в установленном порядке Верховный Совет Российской Федерации, Президента Российской Федерации и Правительство Российской Федерации, иные государственные органы, предприятия, учреждения, организации и граждан информацией по таможенным вопросам;

20) реализуют единую финансово-хозяйственную политику, развивают материально-техническую и социальную базу таможенных органов, создают необходимые условия труда для работников этих органов⁶.

Приведенный перечень показывает, насколько многообразной является деятельность российских таможенных органов.

За совершение нарушений таможенных правил законодатель предусмотрел следующие виды взысканий, перечень которых дается в ст.242 ТК РФ и охарактеризованных в других статьях ТК РФ:

1. Предупреждение.

Как мера ответственности за нарушение таможенных правил

⁶ Таможенный кодекс РФ. М, 2009 г.

предупреждение выносится в письменной форме, о чем составляется постановление по делу. Применяется в качестве основного взыскания и, как правило, по таможенным правонарушениям, которые не имеют тяжких последствий.

2. Штраф (ст.243 ТК РФ).

3. Отзыв лицензии или квалификационного аттестата.

4. Конфискация товаров и транспортных средств, являющихся непосредственными объектами нарушения таможенных правил, товаров и транспортных средств со специально изготовленными тайниками, использованными для перемещения через таможенную границу Российской Федерации с сокрытием предметов, являющихся непосредственными объектами нарушения таможенных правил.

5. Взыскание стоимости товаров и транспортных средств, являющихся непосредственными объектами нарушения таможенных правил, товаров и транспортных средств со специально изготовленными тайниками, использованными для перемещения через таможенную границу Российской Федерации с сокрытием предметов, являющихся непосредственными объектами нарушения таможенных правил.

6. Конфискация транспортных средств, на которых перевозились товары, являющиеся непосредственными объектами нарушения таможенных правил.

2.2. Обеспечение деятельности таможенных органов

Материально-техническое обеспечение деятельности таможенных органов осуществляется за счет средств федерального бюджета и других источников, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

В случае размещения структурных подразделений таможен и таможенных постов для совершения таможенных операций на объектах, принадлежащих владельцам складов временного хранения, таможенных

складов, и других объектах, предусмотренных настоящим Кодексом, материально-техническое обеспечение деятельности таможенных органов в части предоставления средств связи и оргтехники осуществляется владельцами указанных объектов на основании договора.

В случае гибели должностного лица таможенного органа в связи с исполнением служебных обязанностей семье погибшего и его иждивенцам выплачивается единовременное пособие в размере 10-кратного годового денежного содержания погибшего по последней занимаемой им в таможенных органах должности. Несовершеннолетним иждивенцам погибшего дополнительно выплачивается ежемесячное пособие в размере среднемесячного заработка погибшего по последней занимаемой им должности до наступления совершеннолетия или появления самостоятельного источника дохода, а учащимся дневных отделений учреждений среднего профессионального, высшего профессионального образования - до окончания учебы. Иным иждивенцам назначается пенсия по случаю потери кормильца в размере среднемесячного заработка погибшего.

При получении должностным лицом таможенного органа в связи с исполнением служебных обязанностей телесных повреждений, исключающих для него возможность в дальнейшем заниматься профессиональной деятельностью, указанному лицу выплачивается единовременное пособие в размере 5-кратного годового денежного содержания по последней занимаемой им в таможенных органах должности, а также в течение 10 лет - разница между размером его среднемесячного заработка по последней занимаемой должности и размером пенсии.

При нанесении должностному лицу таможенного органа иных телесных повреждений ему выплачивается единовременное пособие в размере пяти среднемесячных заработков.

Ущерб, причиненный имуществу должностного лица таможенного

органа или его близкого родственника в связи с исполнением этим должностным лицом служебных обязанностей, возмещается в полном объеме.

Выплата пособий и возмещение ущерба, причиненного имуществу, производятся из средств федерального бюджета с последующим взысканием этих сумм с виновных лиц.

Решение о выплате пособий принимается начальником таможенного органа по месту работы потерпевшего на основании приговора суда или постановления следственных органов о прекращении уголовного дела или приостановлении предварительного следствия.

Отказ или уклонение следственных органов от возбуждения уголовного дела могут быть обжалованы таможенным органом прокурору или в суд на основании проведенного служебного расследования и других доказательств.

Возмещение ущерба, причиненного имуществу, производится по решению (приговору) суда.

Годовое денежное содержание должностного лица таможенного органа, используемое для исчисления размеров единовременных пособий, включает в себя все виды денежных выплат, которые указанное лицо должно было бы получить в год гибели или причинения вреда его здоровью.

Среднемесячный заработок определяется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Должностной оклад должностного лица таможенного органа для целей настоящей статьи включает также оклад по специальному званию, надбавки за выслугу лет, за знание иностранного языка и иные надбавки. Выплата пособий и сумм возмещения имущественного ущерба производится таможенным органом, в котором работал потерпевший до

момента гибели, получения телесного повреждения или причинения ущерба имуществу, а в случае, если этот орган реорганизован или ликвидирован, - его правопреемником или вышестоящим органом.

Порядок выплаты указанных в настоящей статье сумм определяется федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным в области финансов, по согласованию с федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным в области таможенного дела.

Должностные лица таможенных органов подлежат обязательному государственному личному страхованию за счет средств федерального бюджета.

Земельные участки, предназначенные для размещения объектов таможенных органов, предоставляются в порядке отвода земель для государственных нужд в соответствии с земельным законодательством Российской Федерации.

Земельные участки, отведенные для размещения объектов таможенных органов, предоставляются этим органам в постоянное (бессрочное) пользование.

В случае размещения структурных подразделений таможен и таможенных постов на объектах организаций, указанных в пункте 2 статьи 405 ТК, эти организации предоставляют таможенным органам необходимые служебные помещения на основании договора безвозмездного пользования.

Документы и материалы, содержащие сведения о кадровом составе таможенных органов, об организации, о тактике, методах и средствах осуществления оперативно-розыскной деятельности, подлежат хранению в архивах таможенных органов в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Материалы архивов таможенных органов, представляющие историческую и научную ценность, рассекреченные в соответствии с законодательством Российской Федерации, передаются на хранение в

архивы Федеральной архивной службы России в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Защита государственной, банковской и налоговой тайны и конфиденциальной информации в таможенных органах обеспечивается в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный в области таможенного дела, имеет в ведении таможенные лаборатории, научно-исследовательские учреждения, образовательные учреждения высшего профессионального и дополнительного образования, печатные издания, информационно-вычислительные центры и другие учреждения, а также государственные унитарные предприятия, деятельность которых способствует решению задач, возложенных на таможенные органы.

Определение функций учреждений и государственных унитарных предприятий таможенных органов производится в соответствии с требованиями антимонопольного законодательства Российской Федерации.

Имущество таможенных органов, учреждений и государственных унитарных предприятий таможенных органов находится в федеральной собственности. Распоряжение указанным имуществом осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации.

2.3. Государственные служащие таможенных органов

Важное место среди субъектов таможенного права занимают государственные служащие, работающие как непосредственно в таможенных органах, так и во входящих в таможенную систему Российской Федерации учреждениях, на предприятиях и в организациях.

Понятия "таможенная служба" и "служба в таможенных органах, учреждениях и организациях" могут трактоваться по-разному — и как идентичные, и как существенно отличающиеся друг от друга. Это зависит,

в свою очередь, от трактовки термина "таможенная служба". Представляется, что есть основания понимать таможенную службу как определенную совокупность таможенных органов, учреждений и организаций, а также правовой статус должностных лиц таможенных органов, порядок и условия прохождения службы в этих органах.

Служба в органах, учреждениях и организациях, непосредственно осуществляющих таможенное дело или способствующих решению таможенных задач, -это государственная таможенная служба.

Служащие таможенных органов должны обладать знаниями и практическими навыками в области внешнеэкономической деятельности, знать детали и тонкости технологии таможенного дела.

Государственный таможенный служащий — лицо, занимающее за вознаграждение должность в таможенных органах, учреждениях и организациях, участвующее в осуществлении таможенного дела и обладающее определенным объемом (кругом) прав и обязанностей.

ГЛАВА 3. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ

3.1. Характеристика объекта исследования

Объектом исследования является Западное РТУ (г. Москва). Рассмотрим более подробно специфику региональных таможенных управлений.

Региональное таможенное управление РФ входит в единую систему таможенных органов РФ и осуществляет руководство таможенным делом на территории региона деятельности (подведомственного региона) под непосредственным руководством ГТК России.

Функционируют следующие РТУ РФ: Северо-Западное (Санкт-Петербург); Дальневосточное (Владивосток); Северо-Кавказское (Ростов-на-Дону); Поволжское (Нижний Новгород); Восточно-Сибирское (Иркутск); Западно-Сибирское (Новосибирск); Татарское (Казань); Уральское (Екатеринбург); Калининградское (Калининград); Западное (Москва); Московское (Москва); Дагестанское (Махачкала); Башкирское (Уфа).

В непосредственном подчинении РТУ РФ находятся расположенные на территории подведомственного региона таможенные органы.

Основные задачи РТУ РФ: реализация таможенной политики РФ на территории подведомственного региона; разработка и реализация в пределах своей компетенции в подведомственном регионе мер, направленных на обеспечение единства таможенной территории РФ; разработка и реализация в пределах своей компетенции в подведомственном регионе мер, направленных на обеспечение экономической безопасности РФ (в части, относящейся к таможенному делу); обеспечение защиты экономических интересов РФ в пределах компетенции таможенных органов; организация таможенного дела в

подведомственном регионе; обеспечение применения средств таможенного регулирования экономической деятельности; обеспечение соблюдения единообразного применения и осуществления контроля за исполнением законодательства РФ о таможенном деле и других правовых актов, контроль за исполнением которых возложен на таможенные органы РФ; организация и осуществление борьбы с контрабандой и иными преступлениями в сфере таможенного дела, с нарушениями таможенных правил; руководство, обеспечение, координация и контроль за деятельностью подведомственных таможенных органов РФ; обеспечение своевременности и полноты поступления таможенных платежей; содействие развитию внешнеэкономических связей субъектов РФ, юридических и физических лиц; учет потребностей подведомственного региона в сфере таможенного дела, принятие в пределах своей компетенции мер, направленных на удовлетворение таких потребностей и др.

Основные функции РТУ РФ. В соответствии с возложенными на него задачами РТУ РФ выполняет значительное число функций. Наиболее важные из них это:

- В части реализации таможенной политики.
- По вопросам организации таможенного дела на подведомственной территории.
- По вопросам взимания таможенных платежей по вопросам таможенного контроля.
- По вопросам борьбы с контрабандой и нарушениями таможенных правил.
- По вопросам валютного контроля.
- По вопросам законодательства и укрепления законности.
- По вопросам материально-технической базы таможенных органов.
- По вопросам работы с кадрами.

Структура РТУ. Типовая структура, общая (предельная) штатная численность, фонд оплаты труда РТУ РФ утверждается ГТК России.

Возглавляет РТУ РФ начальник, назначаемый на должность и освобождаемый от должности председателем ГТК России. Заместители начальника, главный бухгалтер (начальник отдела бухгалтерского учёта и контроля) и начальник юридического отдела РТУ РФ назначаются на должность и освобождаются от должности приказами ГТК России по представлению начальника РТУ РФ. начальники иных самостоятельных структурных подразделений РТУ РФ назначаются и освобождаются то должности приказами РТУ РФ по согласованию с соответствующими функциональными подразделениями ГТК России.

Начальник РТУ: руководит на принципах единоначалия деятельностью РТУ РФ и нижестоящих таможенных органов: несёт персональную ответственность за выполнение возложенных на РТУ РФ задач и функций, состояние правовой деятельности РТУ РФ и нижестоящих таможенных органов, правильность и обоснованность расходования выделенных и закрепленных денежных средств, состояние бухгалтерского учёта, планово-финансовой, бюджетной, кассовой, платёжно-расчётной, штатной дисциплины и достоверность финансовой, бухгалтерской и иной отчётности.

3.2. Содержание должностных инструкций начальника отдела документационного обеспечения РТУ

Общие положения инструкции начальника отдела документационного обеспечения:

Начальник отдела (отделения) документационного обеспечения осуществляет руководство отделом и обеспечивает ведение делопроизводства, работу архива в аппарате таможенного органа в соответствии с Типовой инструкцией по делопроизводству и работе

архива.

Начальник отдела назначается и освобождается от занимаемой должности в установленном порядке по представлению соответствующего заместителя начальника таможенного органа.

Начальник отдела непосредственно подчинен начальнику таможенного органа.

Начальник отдела в своей деятельности руководствуется:

- положениями о таможенном органе и отделе документационного обеспечения;
- приказами, распоряжениями, инструкциями ГТК России и таможенного органа;
- типовой инструкцией по делопроизводству и работе архива в таможенных органах;
- настоящей должностной инструкцией.

Начальник отдела должен иметь высшее образование и стаж работы по делопроизводству не менее 5 лет.

Начальник отдела взаимодействует:

- с руководителями структурных подразделений таможенного органа и подведомственных ему таможенных органов - по вопросам ведения делопроизводства, организации контроля и проверки исполнения документов, подготовки и представления необходимому руководству таможенного органа документов, использования служебной информации;
- с юридическим отделом - по вопросам подготовки проектов приказов, распоряжений, инструкций, положений и др. документов;
- с кадровой службой - по вопросам подбора, приема, увольнения, повышения квалификации и расстановки кадров отдела;
- со службой материально - технического обеспечения - по вопросам обеспечения средствами оргтехники, бланками документов и канцтоварами;
- с региональным отделом ГНИВЦ и службой АСУ - по вопросам

проектирования, эксплуатации и сопровождения автоматизированных информационных систем.

Начальник отдела в пределах своей компетенции осуществляет взаимоотношения с другими организациями по вопросам работы с документами.

3.3. Определение перечня управленческих решений начальника отдела документационного обеспечения РТУ

Начальник отдела имеет право:

- контролировать и требовать выполнение установленных правил работы с документами в таможенном органе;
- возвращать исполнителям документы и требовать их доработки в случае нарушения установленных правил;
- осуществлять проверки организации делопроизводства в структурных подразделениях таможенного органа и в подведомственных таможенных органах;
- подписывать и визировать документы, связанные с деятельностью отдела;
- вносить руководству таможенного органа предложения по улучшению деятельности отдела, форм и методов работы с документами в аппарате таможенного органа, подведомственных таможенных органах;
- давать указания, обязательные для выполнения сотрудниками отдела;
- требовать своевременного и качественного их выполнения;
- вносить руководству таможенного органа представления о назначении сотрудников отдела, их поощрении и наложении на них взысканий.

Начальник отдела несет ответственность за осуществление

возложенных на отдел задач, надлежащую организацию его работы, своевременное и квалифицированное выполнение указаний и поручений руководства таможенного органа.

Основной задачей начальника отдела является обеспечение четкой организации делопроизводства в таможенном органе, координация деятельности различных участков и служб отдела документационного обеспечения.

Для выполнения указанной задачи начальник отдела обязан:

- обеспечивать осуществление своевременного приема, регистрации, учета, хранения и рассылки поступающей, исходящей и внутренней корреспонденции, оперативного поиска и выдачи информации по документам;

- обеспечивать своевременное рассмотрение и проверять качество оформления документов, представляемых для доклада и на подпись руководству таможенного органа;

- обеспечивать организацию контроля за своевременным исполнением документов в соответствии с резолюциями руководства таможенного органа;

- обеспечивать соответствующий режим доступа к документам и использования информации, содержащейся в них;

- осуществлять контроль за организацией документационного обеспечения и методическое руководство работой с документами в структурных подразделениях таможенного органа и подведомственных ему таможенных органах;

- обеспечивать единый порядок отбора, учета, сохранности, качества обработки документов, образующихся в деятельности таможенного органа, для передачи на государственное хранение;

- принимать участие в разработке и внедрении новых технологических процессов работы с документами, постановке задач, проектировании и совершенствовании автоматизированных

информационных систем и технологий (с учетом применения средств вычислительной техники);

- разрабатывать нормативно - методические документы по ведению делопроизводства в таможенном органе и организовать разработку сводной номенклатуры дел таможенного органа;

- осуществлять контроль за деятельностью архива таможенного органа;

- участвовать в заседаниях коллегии и совещаниях, проводимых руководством таможенного органа;

- организовать регистрацию сотрудников, прибывших в командировку в таможенный орган;

- принимать участие в работе по подбору и расстановке сотрудников делопроизводства структурных подразделений, повышению их квалификации;

- планировать работу отдела и представлять проекты планов на утверждение руководству таможенного органа;

- разрабатывать и организовывать проведение мероприятий по улучшению деятельности отдела, готовить предложения по совершенствованию его структуры, организовывать качественное и своевременное выполнение поручений сотрудниками отдела.

В первую очередь необходимо решать основные задачи наиболее важные на данный момент, которые могут повлиять на деятельность РТУ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Качество управленческого решения - это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации.

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся: применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента; изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения; обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры "выхода", "входа", "внешней среды" и "процесса" системы разработки решения; применение методов функционально—стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения; структуризация проблемы и построение дерева целей; обеспечение сопоставимости (сравнимости), вариантов решений; обеспечение многовариантности решений; правовая обоснованность принимаемого решения; автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений; разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения; наличие механизма реализации решения.

Под неопределенностью понимается неполнота или неточность

информации об условиях реализации проекта (решения), в том числе связанных с ними затратах и результатах. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием риска.

Факторы риска и неопределенности подлежат учету в расчетах эффективности, если при разных возможных условиях реализации затраты и результаты по проекту различны.

При оценивании проектов наиболее существенными представляются следующие виды неопределенности инвестиционных рисков: риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли; внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т.п.); неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране или регионе; неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии; колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.; неопределенность природно—климатических условий, возможность стихийных бедствий; производственно—технологический риск (аварии и отказы оборудования, производственный брак и т.п.); неопределенность целей, интересов и поведения участников; неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации предприятий-участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств).

Организационно-экономический механизм реализации проекта, сопряженного с риском, должен включать специфические элементы, позволяющие снизить риск или уменьшить связанные с ним неблагоприятные последствия.

Метод проверки устойчивости предусматривает разработку сценариев реализации проекта в наиболее вероятных или наиболее

"опасных" для каких-либо участников условиях. По каждому сценарию исследуется, как будет действовать в соответствующих условиях организационно — экономический механизм реализации проекта, каковы будут при этом доходы, потери и показатели эффективности у отдельных участников, государства и населения.

Процесс разработки прогнозов называется прогнозированием. Под прогнозом понимается научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Прогнозирование управленческих решений наиболее тесно связано с планированием. План и прогноз представляет собой взаимодополняющие друг друга стадии планирования при определяющей роли плана как ведущего звена управления. Прогноз в системе управления является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления. Сроки, объемы работ, числовые характеристики объекта и другие показатели в прогнозе носят вероятностный характер и обязательно предусматривают возможность внесения корректировок. В отличие от прогноза план содержит однозначно определенные сроки осуществления события и характеристики планируемого объекта. Для плановых разработок используется наиболее Национальный прогнозный вариант.

Целью прогнозирования управленческих решений является по изучение научно обоснованных вариантов тенденций развития показателей качества, элементов затрат и других показателей, используемых при разработке стратегических планов и проведении научно-исследовательских (НИР) и опытно—конструкторских работ (ОКР), а также развитию всей системы менеджмента. Самым сложным в системе менеджмента является прогнозирование качества и затрат.

Комплексное технико-экономическое обоснование является завершающим этапом процесса его разработки. Одновременно этот этап является самым ответственным, т.к. по результатам обоснования

принимается к реализации один из альтернативных вариантов решения.

Таможенные органы России в своей совокупности составляют единую систему таможенных органов, в основе которой лежат системообразующие факторы, придающие совокупности таможенных органов РФ черты определенной целостности, единства элементов. Все эти системообразующие факторы в совокупности обуславливают существование взаимных связей между всеми элементами, входящими в состав таможенных органов РФ. При наличии этих факторов система проявляет свою целостность, именно они обеспечивают данную совокупность органов определяющим признаком – системы органов, хотя их роль и значение для каждого различны.

В курсовой работе рассмотрен объект исследования РТУ (г. Москвы) и принятие решений начальника отдела документационного обеспечения РТУ.

Основные задачи РТУ РФ- реализация таможенной политики РФ на территории подведомственного региона; разработка и реализация в пределах своей компетенции в подведомственном регионе мер, направленных на обеспечение единства таможенной территории РФ; разработка и реализация в пределах своей компетенции в подведомственном регионе мер, направленных на обеспечение экономической безопасности РФ (в части, относящейся к таможенному делу); обеспечение защиты экономических интересов РФ в пределах компетенции таможенных органов; организация таможенного дела в подведомственном регионе; обеспечение применения средств таможенного регулирования экономической деятельности; обеспечение соблюдения единообразного применения и осуществления контроля за исполнением законодательства РФ о таможенном деле и других правовых актов, контроль за исполнением которых возложен на таможенные органы РФ; организация и осуществление борьбы с контрабандой и иными преступлениями в сфере таможенного дела, с нарушениями таможенных

правил; руководство, обеспечение, координация и контроль за деятельностью подведомственных таможенных органов РФ; обеспечение своевременности и полноты поступления таможенных платежей; содействие развитию внешнеэкономических связей субъектов РФ, юридических и физических лиц; учет потребностей подведомственного региона в сфере таможенного дела, принятие в пределах своей компетенции мер, направленных на удовлетворение таких потребностей и др.

Начальник отдела документационного обеспечения непосредственно подчинен начальнику таможенного органа.

. Начальник отдела в своей деятельности руководствуется:

- положениями о таможенном органе и отделе документационного обеспечения;
- приказами, распоряжениями, инструкциями ГТК России и таможенного органа;
- типовой инструкцией по делопроизводству и работе архива в таможенных органах;
- должностной инструкцией.

Начальник имеет определенные права и обязанности, он должен своевременно принимать решения по правильному положению дел в РТУ, устранять недостатки, выявлять наиболее подходящие варианты решения проблем.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации. И., 2007 г.
2. Таможенный кодекс РФ. М, 2009 г.
3. Федеральный закон РФ «О службе в таможенных органах РФ»// Собрание законодательства РФ. 1997 г. № 20. Ст.3586
4. Федеральный закон РФ «Об основах государственной службы РФ»//Собрание законодательства РФ. 1995 г. № 31. Ст.2290
5. Бекашев К.А., Моисеев Е.Г. Таможенное право: учебное пособие. М.: Проспект, 2009 г.
6. Веснин В.Р. «Основы менеджмента»// учебник.-М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада Лтд», 2008 г.
7. Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента» /Минск «Экономпресс»/, 2008 г.
8. «Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва «Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2007г.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»/пер. с англ. –М.: Дело, 2007 г.-704 с.
10. Правовые основы службы в таможенных органах РФ:
11. Сборник нормативных правовых актов. М., 2008 г.
12. Таможенное законодательство. Судебная практика/Гравина А.А., Терещенко Л.К., Шестакова М.П., 2008 г.
13. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» :учебник для вузов.-3-е изд. ,-М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2008 г.416 с.
14. Фатхутдинов Р.А. «Разработка управленческого решения/ учебник для вузов.-М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1